

METODY KREATYWNEGO MYŚLENIA W DEFINIOWANIU PROJEKTU

Jan Beliczyński

2.1. Faza inicjowania i definiowania projektu

Inicjowanie i definiowanie projektu to dwa pierwsze etapy fazy przygotowawczej zarządzania projektami². Inicjowanie projektu to jego uruchomienie, które polega na rozpoznaniu możliwości i potrzeby realizacji projektu oraz podjęcie odpowiednich decyzji, nadających projektowi bieg [P. Pietras, M. Szmit 2003, s. 14]. Momentem rozpoczęcia projektu może być pojawienie się wartego realizacji pomysłu lub idei, otrzymania zlecenia czy otrzymanie polecenia od kierownictwa przedsiębiorstwa [P. Pietras, M. Szmit 2003, s. 35].

Zdaniem M. Trockiego [2012, s. 87], inicjowanie projektów polega na poszukiwaniu, formułowaniu oraz zgłaszaniu pomysłów, ocenie ich przydatności i decydowaniu o ich dalszym losie³. Pomysły stanowiące istotę inicjatyw projektów dotyczą rozwiązań określonych problemów powstających w związku z koniecznością zaspokojenia istotnych potrzeb. Według M. Trockiego [2012, s. 88], inicjowanie projektów jest w swej istocie poszukiwaniem pomysłów rozwiązań problemów o bardzo dużej złożoności i trudności ich realizacji, co wymaga zastosowania metod kreatywnego (twórczego) myślenia.

² Faza przygotowawcza w zarządzaniu projektami obejmuje etap inicjowania i definiowania projektu. Ten ostatni etap ma charakter funkcji – *sensu stricto* – planistycznej w zarządzaniu projektami.

³ Inicjatywę projektu można definiować jako bodziec, impuls do działania, pomysł do realizacji, propozycję [M. Trocki 2012, s. 88]. M. Trocki [2012, s. 81] podaje, że inicjatywy – w zależności od tego, z jakiego źródła one pochodzą – można podzielić na systematyczne (strategie biznesowe, plany biznesowe, programy naprawcze itp.), sytuacyjne (nowe regulacje, nowe technologie, zmiany rynkowe itp.), spontaniczne (*benchmarking*, nowe idee, sugestie partnerów itd.) oraz zgłaszane żywiołowo – w wyniku różnych inspiracji, poznania nowych idei i koncepcji – sugestii partnerów biznesowych i oczekiwań klientów.

Inicjowanie projektów obejmuje następujące etapy: 1) badanie potrzeb organizacji, 2) identyfikowanie problemów i analizę potrzeb klientów oraz partnerów biznesowych, 3) poszukiwanie rozwiązań problemów. M. Trocki, B. Gucza i K. Ogonek [2003, s. 37] wymieniają następujące czynności inicjowania projektu: 1) analizę potrzeb, 2) formułowanie inicjatyw projektów, 3) zgłaszanie inicjatyw projektów kierownictwu, 4) analizowanie i ocenianie inicjatyw projektów, 5) przyjęcie inicjatywy projektu przez kierownictwo do dalszego opracowania bądź jej odrzucenie. Zdaniem K. Wrzosek [2009, s. 26], sformułowanie inicjatywy projektu jest zwykle poprzedzone przeprowadzeniem badań i analizy potrzeb, których wyniki są wykorzystywane do tworzenia strategii, a następnie planów. Inicjowanie to opisanie konieczności podjęcia projektu, który zawiera uzasadnienie potrzeby podjęcia projektu, wskazanie korzyści z realizacji projektu, jak i negatywnych konsekwencji rezygnacji z jego podjęcia [K. Wrzosek 2009, s. 27]. Ze względu na złożoność, kosztowność i długotrwałość projektów, a także związane z nimi ryzyko, inicjatywy projektów muszą wynikać ze szczególnych analiz potrzeb przedsiębiorstwa, a także analiz rynkowych, ekonomicznych, organizacyjnych itp. [M. Trocki, B. Gucza, K. Ogonek 2003, s. 37].

Zanim projekt zostanie oddany do autoryzacji powinien zostać uprzednio zrealizowany proces definiowania projektu. D. Lock wyróżnia następujące etapy definiowania projektu [2003, s. 25–41]: 1) określenie specyfikacji klienta projektu, 2) określenie zakresu projektu, 3) sporządzenie wstępnej specyfikacji wykonawcy projektu, metod produkcji – w odniesieniu do metod produkcji, konstrukcji – w przypadku projektów konstrukcyjnych, rozwoju produktu – w odniesieniu do marketingowych, jak i ogólnych programów rozwojowych, 4) przygotowanie dokumentu specyfikacji projektu. Dla porównania, M. Trocki wyróżnia następujące etapy postępowania składające się na proces definiowania projektu [2012, s. 90]: 1) analizę otoczenia, czyli rozpoznanie podmiotów zewnętrznych wpływających na projekt, 2) określenie celów i rezultatów, 3) wstępne ustalenie zakresu projektu, 4) opis obiektu i korzyści wynikających z jego użytkowania, 5) określenie zakresu i poziomu szczegółowości opisu obiektu niezbędnego do zdefiniowania projektu, 6) sformułowanie i dokumentowanie projektu (opis projektu w postaci tzw. specyfikacji systemu).

K. Wrzosek zwraca uwagę, że na etapie definiowania projektu ustala się zakres i cele projektu (przedsięwzięcia), jak i szczegółowe wymagania, jakie ma spełniać produkt projektu [2009, s. 27–29]. Określane są także okoliczności realizacji projektu, szacowane koszty i nakłady, jakie niesie ze sobą jego wykonanie, określane uwarunkowania biznesowe wariantów rozwiązania problemu (kto finansuje, kim są klienci, jakie są ich potrzeby i oczekiwania, kto korzysta z rezultatów prac), a także przeprowadzana analiza istniejącego poparcia dla projektu oraz analizę i ocena ryzyka projektu.

Zakres projektu charakteryzuje zestaw wszystkich niezbędnych (i jedynie tych) zadań, które muszą być wykonane, aby powstał produkt o właściwościach i funkcjach oczekiwanych przez klienta. Zależy on ściśle od produktu końcowego. To bowiem produkt i jego właściwości przesądzają o niezbędnych do zrealizowania zadaniach, zastosowanych technologiach, zaangażowanych zasobach osobowych i rzeczowych [H. Roszkowski 2014, s. 37]. Zakres prac projektowych jest różny w zależności od poziomu innowacyjności projektu (niski poziom – niewielki, ograniczony do adaptacji typowych rozwiązań; wysoki – zakres obszerny).

Zakres projektu obejmuje możliwie jak najdokładniejsze i całkowite określenie oczekiwanego wyniku projektu. Definiuje on granice projektu oraz określa, jakie jest prawdopodobieństwo, że plan ulegnie zmianie oraz jak często i w jakim stopniu. Odpowiada na pytanie, co powinno być zrobione w projekcie, aby osiągnąć zamierzone cele – w postaci usług, produktów czy określonych rezultatów. Wyznacza ramy do oszacowania kosztu projektu i czasu jego realizacji [M. Pawlak 2006]. Według M. Pawlaka [2006, s. 86–87] zakres projektu może zawierać:

- uzasadnienie projektu, tj. opisanie potrzeb, które zdecydowały o uruchomieniu projektu,
- cele projektu, czyli kryteria, które powinny być spełnione, żeby projekt mógł być dobrze zakończony,
- opis produktu (podsumowanie opisu danego produktu, jaki powstanie podczas realizacji projektu),
- lista podstawowych produktów cząstkowych,
- harmonogram, koszty, miary jakości oraz absolutne lub relatywne wartości.

Literatura przedmiotu z zakresu zarządzania projektami prezentuje wiele metod i technik wykorzystywanych w inicjowaniu i definiowaniu projektu. Niektóre z nich powstały na przełomie XIX i XX w. (np. diagram Gantta), inne (np. formularze, kwestionariusze) wyrosły na gruncie nauk społecznych. Niektóre z nich należą do klasy metod heurystycznych. Poniżej w tabeli 2.1 przedstawiono zestawienie metod i technik nadających się do zastosowania przy inicjowaniu i definiowaniu projektów.

H. Roszkowski wskazuje, iż samo pojawienie się potrzeby zwykle nie wystarcza do realizacji projektu. Cytowany autor, przez potrzebę – w odniesieniu do projektu – rozumie konieczność rozwiązania problemów pojawiających się na skutek istnienia czynników wewnętrznych lub zewnętrznych [2014, s. 26]. Ich rozwiązanie wymaga wykorzystania m.in. metod heurystycznych, inaczej zwanych metodami kreatywnego myślenia. W przypadku definiowania projektu, a szczególnie na etapie określania celu głównego i szczegółowych projektu, jak i optymalizowania sposobów ich osiągnięcia, istotną rolę odgrywają metody kreatywnego myślenia. Wynika to z faktu, iż cel główny projektu można trafnie zdefiniować tylko wówczas,

gdy precyzyjnie i jasno zidentyfikowano potrzebę, a to wymaga sięgnięcia do metod kreatywnego myślenia. Im lepiej opisana potrzeba (pełniej rozpoznany problem), tym trafniej zostanie zdefiniowany cel główny [H. Roszkowski 2014, s. 29].

Tab. 2.1. Typologia metod i technik wspomagających inicjowanie i definiowanie projektów

Techniki poszukiwania i określania (generowania) pomysłów rozwiązań	Techniki zbierania opinii ekspertów	Techniki oceny wariantów rozwiązań	Techniki dokumentowania pomysłów rozwiązań
<ul style="list-style-type: none"> • techniki intuicyjnego (kreatywnego) poszukiwania rozwiązań, np. burza mózgów, technika 635 i ich modyfikacje, synektyka i jej pochodne • techniki analityczne (listy kontrolne, arkusz krytycznej oceny i analizy, analiza morfologiczna i jej pochodne, test SMART, graf problemu) 	<ul style="list-style-type: none"> • techniki zbierania opinii indywidualnych i zespołowych (ekspertyzy indywidualne, formularze i kwestionariusze, ankiety, wywiady • techniki złożone (np. technika delficka) 	<ul style="list-style-type: none"> • techniki ocen binarnych • techniki ocen punktowych • profile ocen • analiza wartości użytkowej 	<ul style="list-style-type: none"> • formularze • schematy opisów • graf problemów • histogram • diagram Gantta

Źródło: M. Trocki 2012, s. 93–94.

2.2. Kreatywność i twórczość w zarządzaniu projektami

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji kreatywności, co przemawia za niejednoznacznością i wielowymiarowością tego pojęcia. Jest ono postrzegane i rozumiane na wiele sposobów. Najczęściej kreatywność jest kojarzona w sensie czynnościowym z twórczością i myśleniem, a w rezultacie z inteligencją i mądrością [H. Bieniok i inni 2013, s. 17]. Większość autorów opisuje kreatywność jako zdolność człowieka do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych, oryginalnych pomysłów w formie koncepcji, produktów itp. z wykorzystaniem wiedzy, doświadczenia oraz olśnienia twórczego [M. Brzeziński 2009]. Kreatywność polega także na dostrzeganiu różnych punktów widzenia i przeciwieństw oraz tworzeniu nowych znaczeń z odmiennych fragmentów informacji i wiedzy [M. Brzeziński 2009, s. 15]. Jest zdolnością człowieka do tworzenia wytworów nowych i wartościowych: „wartościowych, to znaczy cenniejszych pod jakimś względem (estetycznym, praktycznym, naukowym) od tego, co było do tej pory (...)” [K.J. Szmidt, 2013].

Główną cechą kreatywności jest myślenie, wizualizacja i projektowanie wartościowych rozwiązań o charakterze rozwojowym. Według K. Robinsona [2010] kreatywność polega nie tylko na twórczym rozwiązywaniu problemów, ale także na ich dostrzeganiu i wynajdywaniu. Kreatywne myślenie polega często na przełamywaniu znanych wzorców myślowych oraz szukaniu metafor, alegorii, personifikacji, fantazji, abstrakcji, skojarzeń i analogii pomiędzy rozwiązaniami dotychczas nieistniejącymi, a także na łączeniu ich w nowe, często zaskakujące konfiguracje [H. Bieniok i inni 2013, s. 20].

Najważniejsze problemy kreatywnego myślenia sprowadzają się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania: co stanowi (na czym polega) problem?; co jest w istniejącym rozwiązaniu dobre, co złe, a czego brakuje?; co należy i dlaczego udoskonalić albo zmienić?; co i jak zrobić, aby było lepiej?; co by się stało, gdyby...?; co z tego wprowadzić w życie?; jak to zrobić? [H. Bieniok i inni 2013, s. 20–21].

Kreatywne myślenie związane jest z umiejętnością rozumienia poprzez stosowanie podobieństwa, różnicy i zmiany. Inaczej, jest ono związane z umiejętnością znajdowania procedury (zmiany), dostrzegania różnic (strukturalizowania) oraz wykazywania relacji (podobieństw) na różnych poziomach, kiedy myślimy i używamy określonej sekwencji słów, zadań i pytań⁴. G.I. Nierenberg wyróżnia następujące czynniki kreatywnego myślenia [2000, s. 59-68]: poznawanie i wykorzystywanie różnicy, podobieństwa i zmiany; zmiana poziomów oglądu; chwilowy punkt widzenia oraz schematy myślenia.

Według A. Koestlera [1964] wszystkie procesy kreatywności mają wspólny mianownik, którym jest dostrzeżenie analogii. Wynikiem jednoczesnego ujęcia danej sytuacji lub idei w dwóch różnych układach odniesienia, czy kontekstach skojarzeniowych jest wykrycie nieznannej korelacji lub powstanie nowej idei [K.J. Szmidt 2007, s. 89; cyt. za: A. Lipka 2012, s. 13].

Istotnymi wyznacznikami kreatywności jednostki ludzkiej jest inteligencja racjonalna (intelektualna), emocjonalna, społeczna, praktyczna (mądrość życiowa) oraz duchowa [M. Brzeziński 2009]. Natomiast jako podstawowe wskaźniki kreatywności należy wymienić: określone cechy intelektualne, osobowość, charyzmę, uzdolnienia, twórcze myślenie, asocjacje twórczego myślenia, myślenie metaforami, antycypację, oryginalność, intuicję, chciwość nowych rzeczy (hołdowanie zasadzie *rerum novarum cupidus*), wyobraźnię i fantazję, intuicję, emocjonalność, empatię, ciekawość oraz otwartość na nowe rzeczy oraz idee i wyzwania, która wyrażają się w eksploracji świata. Są to czynniki decydujące o efektywnym rozwiązywaniu problemów twórczych.

⁴ J. Cameron uważa, że: „kreatywność wymaga aktywności fizycznej (...), np. biegania, łowienia ryb, jazdy samochodem” [1995, s. 185]. Według niej, rytmiczna, fizyczna aktywność dopomaga tylko wewnętrznemu uporządkowaniu, uspokojeniu i relaksacji (rytm dopomaga inwencji), niemniej jednak – bez względu na to, jaka jest jej rola – w sposób niezaprzeczalny wspomaga ona proces twórczy.

Nie ma jednak jednoznacznej i jedynej odpowiedzi w kwestii, czym jest kreatywność i czy pojęcie kreatywności jest tożsame z pojęciem twórczości. Słownikowa definicja kreatywności wskazuje na jej pokrewieństwo z pojęciem twórczości. Według *Słownika języka polskiego* [2002, s. 368], kreatywność tłumaczona jest jako: „zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego”, jest również synonimem słowa „twórczość”. Zdaniem W. Tatarkiewicza [1982, s. 311], „sam wyraz twórczość jest wieloznaczny, zmieniał bowiem w ciągu dziejów swe znaczenie; a znaczenie końcowe, dziś aktualne, jest (by użyć kartezjańskiego rozróżnienia) co najwyżej jasne, ale na pewno niewyraźne”.

E. Nęcka jest zdania, że rozróżnianie pojęć twórczość i kreatywność należy rozpatrywać na wytyczonym wspólnym gruncie, tj. relacji wytwórca – wytwór. Terminem kreatywność należy określać twórczość jako cechę osoby (wytwórcy), natomiast na drugim biegunie leży pojęcie twórczość jako cecha wytworu. Kreatywność przejawia się zwykle w jakiejś formie obserwowalnego zachowania, polegającego na produkcji nowych i wartościowych wytworów (np. wierszy, utworów literackich, dowcipów kabaretowych), przy czym niekiedy wytworem może być samo zachowanie (np. w przypadku twórczości choreograficznej) [E. Nęcka 2005, s. 12–23]⁵.

W zasadzie twórczość rozumiana jest w sposób dwuznaczny: jako proces w umyśle twórcy (proces psychiczny, którego efektem jest powstanie nowych rozwiązań, idei, koncepcji, produktów czy też wytworów uznanych za nowe i użyteczne) [W. Hap 2012, s. 38], ale także jako wytwór tego procesu. Jest to pojęcie o bardzo szerokim zakresie: obejmuje wszelkiego rodzaju ludzkie czynności i wytwory, nie tylko artystów, ale także uczonych i techników. Twórczość najczęściej definiuje się jako proces oparty na skojarzeniach i analogiach, który przynosi nowe wytwory uznane w określonym czasie za społecznie zadowalające, słuszne, użyteczne [J. Antoszkiewicz 1982, s. 11]. K.J. Szmidt [1994, s. 6] uważa, że twórczość to umiejętność nowego spojrzenia na stare rzeczy i zjawiska, czyli wrażliwość i umiejętność dostrzegania nowych zjawisk w starych ramach.

Literatura przedmiotu wyróżnia różne aspekty twórczości: atrybutowy (twórczość jako wytwór), podmiotowy (osoba, twórca), procesualny (twórczość jako proces psychiczny), stymulatorów – inhibitorów (czynniki zewnętrzne warunkujące proces tworzenia) [K.J. Szmidt, 2001, s. 28]. Według D. Perkinsa proces twórczy nie różni się od procesów percepcji, myślenia i pamięci występujących w innych formach aktywności, a tym, co jest dla niego specyficzne, jest swoistość

⁵ Literatura przedmiotu wskazuje, że mimo istnienia istotnych związków między kreatywnością a twórczością, występują jednak znaczące różnice. Kreatywność wymaga zdolności do dostrzegania i rozwiązywania konkretnych problemów oraz generowania nowych, oryginalnych, przełomowych pomysłów i rozwiązań możliwych do zastosowania w różnych dziedzinach życia [H. Bieniok i inni 2013, s. 17].

celu stawianego sobie przez człowieka [E. Nęcka 2003, s. 17]. Według G. Wallasa proces twórczy (powstawania pomysłu) sprowadza się do czterech podstawowych faz [Z. Pietrasiński 1969, s. 29; cyt. za: Z. Martyniak 1985, s. 11; J. Antoszkiewicz 1982, s. 11; C. Cempel 2016]:

- preparacja – zewnętrzne czynności przygotowawcze do znalezienia pomysłu, tj. zbieranie i klasyfikowanie informacji, sformułowanie problemu,
- inkubacja – poszukiwawcze czynności mózgu w celu znalezienia pomysłu,
- iluminacja (ośnienie) – czynności pojawienia się pomysłu (tzw. przeżycie – AHA!); nowe rozwiązanie problemu,
- weryfikacja – czynności oceny i modyfikacji przystosowawczej pomysłu do rozwiązania problemu.

W rozwiązywaniu problemów występujących w fazie definiowania zakresu projektu istotną rolę odgrywa myślenie projektowe, które zawiera i równoważy analityczne i kreatywne procesy myślenia. B.R. Ingle [2014, s. 18, 20–27] do etapów myślenia projektowego zalicza:

1. Zrozumienie zadań niezbędnych do zidentyfikowania problemu i stworzenia rozwiązania, czyli zrozumienie istoty problemu, tj. zapoznanie się z problemem i wszystkimi jego szczegółami oraz niuansami, czego wynikiem jest stworzenie wyczerpującego opisu sytuacji lub problemu;
2. Dokładne definiowanie wyzwania biznesowego i powodu, dla którego należy się zmierzyć z problemem;
3. Ideacja (szybkie tworzenie pomysłów bez oglądania się na ograniczenia), czyli myślenie nad rozwiązaniem problemu, przy wykorzystaniu m.in. metodę burzy mózgów;
4. Przegląd listy pomysłów i dokonanie ich selekcji, tj. podziału na kategorie: wykonalne, możliwe do zrobienia, dalekosiężne;
5. Stworzenie prototypów dla każdego wybranego pomysłu, czyli sprawdzenie, jaką formę przybierze pomysł w rzeczywistości;
6. Testowanie prototypu w celu uniknięcia podążania niewłaściwą drogą czy angażowania znacznych zasobów w rozwiązanie, które nie działa tak, jak powinno.

Myślenie projektowe nie jest procesem, który zawsze w prostej linii prowadzi przez wszystkie etapy, z punktu A do punktu B. W miarę postępu prac może się okazać, że trzeba powtórzyć określony etap. Przykładowo, może się zdarzyć, że na etapie definiowania nie uda się zebrać wystarczającej ilości danych, które pozwoliłyby na dokładne opisanie wyzwania. Wtedy należy się cofnąć do etapu zrozumienia i wyszukać więcej informacji [B.R. Ingle 2014, s. 19]. Do najbardziej znanych metod myślenia projektowego można zaliczyć m.in.: sondaż, zbieranie opinii, przechwytywanie klientów, grupy fokusowe, *gamestorming* S. Browna, D. Graya

i J. Macanufa, sortowanie obrazów, adwokata diabła, kulę armatnią, mapę kontekstową, mapę empatii klienta, mapę podróży klienta oraz ideację heurystyczną.

2.3. Metody kreatywnego myślenia

Na etapie inicjowania i definiowania projektu pojawiają się problemy twórcze, w których dominuje strona kwalitatywna. W ich rozwiązywaniu decydujące znaczenie odgrywa nie analiza, lecz synteza; nie logiczne myślenie, lecz intuicja; nie świadomość, lecz podświadomość. Z. Martyniak [1985, s. 4] pisze, że metody rozwiązywania problemów twórczych określa się mianem metod heurystycznych. Ich istotą jest dochodzenie do nowych rozwiązań (prawd, danych, relacji między danymi) przez sformułowanie hipotezy [J. Antoszkiewicz 1982, s. 13]. Metody kreatywnego/twórczego myślenia oparte są głównie na myśleniu podświadomym, gdzie intuicja odgrywa większą rolę niż logiczne myślenie opierające się na analizie faktów.

Pierwszym elementem projektowania, jak i myślenia twórczego jest zdefiniowanie problemu, tak dalece dokładnie, jak to jest możliwe na tym początkowym etapie tworzenia określonego systemu. Przedstawienie problemu, jak i potem wyników pracy twórczej może się odbywać w formie mówionej, pisanej, graficznej, matematycznej lub też mieszanej. Zaś niezależnie od szczegółowych podziałów wszystkie metody twórczego myślenia można podzielić na trzy grupy [C. Cempel 2016]: 1) czysto intuicyjne, czyli *brainstorming* z wariantami; 2) o przebiegu uporządkowanym, czyli synektyka z wariantami; 3) o przebiegu dyskursywnym, czyli morfologia zbudowana na rozkładzie (podziale) funkcjonalnym poszukiwanego systemu.

Literatura przedmiotu prezentuje co najmniej kilkadziesiąt metod i technik kreatywnego myślenia ułatwiających generowanie pomysłów. Należy zwrócić uwagę, iż metody te ciągle ulegają ewolucji i szybko się rozwijają. „Właściwie do dzisiaj nie została ostatecznie rozstrzygnięta sprawa klasyfikacji metod heurystycznych (inwentycznych)” [Bieniok i inni 2013, s. 78]⁶. Znaczna ich złożoność morfologiczna, różnorodność podejścia do problemu i wielofunkcyjność unieumożliwiają opracowanie klarownej klasyfikacji opartej na zasadzie rozłączności [M. Budzanowska 1967; A. Drevet 1971; A. Góralski 1989; Z. Martyniak 1997; H. Bieniok i inni 2013].

Z. Martyniak zauważa, że w dotychczasowych próbach klasyfikacji metod inwentycznych dominują usiłowania ich podziału według etapów (faz) cyklu rozwiązywania

⁶ W piśmiennictwie francuskim przyjęto dla metod heurystycznych nazwę metod inwentycznych (łac. *inventio* – dar wynalazczy).

problemów. Niestety, zdaniem cytowanego autora, próby tego rodzaju z natury rzeczy nie mogą być uwieńczone pełnym powodzeniem. Okazuje się, iż szereg metod inwencyjnych może spełniać wielorakie funkcje w procesie rozwiązywania problemów i w konsekwencji znajdować zastosowanie w więcej niż jednym etapie postępowania twórczego [Z. Martyniak 1985, s. 44–45]. Warto też zwrócić uwagę na typologię J. Antoszkiewicz [1982], która zawiera zestawienie 34 metod heurystycznych pogrupowanych w cztery grupy metod ogólnych, jak i dokonany przez Z. Martyniaka [1997] podział metod inwencyjnych ze względu na podmiot (np. burza mózgów, dyskusja 66), stopień schematyzacji (metody charakteryzujące się poszukiwaniem nieusystematyzowanym), metody oparte na dyrektywach (chwytach) inwencyjnych, jak i technikach analitycznych) oraz rolę spełnianą w procesie rozwiązywania problemów (metody całościowe i wycinkowe). Poniżej w tabeli 2.2 przedstawiono najnowszą typologię metod heurystycznych (kreatywnego myślenia) wspomagających inicjowanie i definiowanie projektów.

Tab. 2.2. Typologia metod heurystycznych wspomagających definiowanie projektów

Metody oparte na swobodnych skojarzeniach	Metody analityczno-heurystyczne	Szczegółowe techniki
<ul style="list-style-type: none"> • burza mózgów • technika 635 (<i>brainwriting</i>) • kombinowanie przypadkowych słów pobudzających kreatywność • metoda dyskusji 66 (Phillips 66 Buzz Session) • technika delficka • technika odwracania problemu (antytemat) • metoda analogii • synektyka (skojarzenia i analogie) 	<ul style="list-style-type: none"> • technika morfologiczna (metoda produkowania wynalazków) • technika ukierunkowanych poszukiwań • technika porównań • algorytm rozwiązywania zadań wynalazczych (ARZW) • podejście (metoda) diagnostyczne • podejście (metoda) prognostyczne 	<ul style="list-style-type: none"> • technika superpozycji • technika kolorowych kapeluszy E. de Bono • technika adwokata diabła • technika bezpiecznej ziemi • technika historyczna • technika myślenia życzeniowego • technika karykatury • technika macierzy odkrycia • technika myślenia wstecz (technika przyczynowo-skutkowa) • wykres szkieletu ryby Ishikawy • zasada Pareto 20/80 • technika sztafety • technika kojarzenia słów „zapłonowych” • technika kruszenia i naprawiania obiektu • technika ZWI • scenariusz marzeń • ocena koncepcji pomysłów • technika <i>slow thinking</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [H. Bieniok i inni 2013].

P. Birch i B. Clegg [2007] do technik inwentycznych zaliczają kwestionowanie przyjętych z góry założeń, przekształcanie, odwrócenie, fantazjowanie, przyjęcie cudzego punktu widzenia, wykorzystanie metafory i dokonywanie porównań, wykorzystanie przypadkowego słowa i przypadkowego obrazu⁷. Należy zwrócić uwagę, iż metoda analizy metafor, jak i poszerzone wykorzystanie języka ma na celu wyrażanie myśli lub emocji. Niezmiernie interesującą wydaje się być metoda zwana: Interdyscyplinarne Laboratorium Analogii, opracowana w 1965 r. przez E. Murraya [E. Murray, P. Husinger 1967]. Stanowi ona technikę stymulującą kreatywne idee przy udziale grup ludzi, specjalistów z rozmaitych dyscyplin, którzy dyskutują o powierzchniowych podobieństwach strukturalnych za pomocą analogii [G.I. Nierenberg 2000, s. 244]. Analogia jest tutaj kreatywnym zarzewiem stymulującym konstruktywne myślenie. Według G.I. Nierenberga Interdyscyplinarne Laboratorium Analogii stara się rozwinąć narzędzia: „nadające jego odkryciom naturę procesu symbolizującego i komunikacyjnego z udziałem racjonalnego, krytycznego i kreatywnego myślenia” [2000, s. 245]. Wnioski wyciągnięte na podstawie analogii mogą wówczas być zamienione w hipotezy do przemyślenia.

Szczególną rolę w inicjowaniu i definiowaniu projektów odgrywają szczególnie techniki myślowe. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: myślenie KaWa[®], sporządzanie listy wiedzy ABC[®], karuzelę myśli (myślową ruletkę), zadawanie dociekliwych pytań, zmiany punktu widzenia, łamanie dotychczasowych zasad, technikę sześciu kapeluszy, mapę myśli (*mind mapping*) oraz kreatywne dociekanie [V.F. Birkenbihl 2004]. Kreatywne spojrzenie na problem mogą podsuwać marzenia sennie lub rozmarzenia na jawie w czasie relaksu, jak i medytacje.

Metody rozwijania kreatywnego myślenia wykorzystują sfery refleksji, które dzielą się na pięć płaszczyzn: 1) rozpoznawanie różnic (tworzenie struktur), 2) rozpoznawanie podobieństwa (tworzenie relacji), 3) rozpoznawanie zmian (tworzenie procedury), 4) rozpoznawanie i zmienianie poziomów, 5) rozpoznawanie i zmienianie punktów widzenia [G.I. Nierenberg 2000, s. 16].

2.4. Wykorzystanie metod kreatywnego myślenia w definiowaniu projektów

Metody kreatywnego myślenia mają zastosowanie w inicjowaniu i definiowaniu projektów dotyczących różnych dziedzin gospodarowania. Są one również wykorzystywane w realizacji projektów kampanii reklamowych, m.in. w fazie

⁷ G.I. Nierenberg widzi głębokie powiązania pomiędzy kreatywnością a stosowaniem metafor, które z definicji swej posługują się porównaniami i związkami [2000, s. 140]. Metafory posługują się relacją, procedurą (proces odkrywania) i strukturą (akt organizowania materiału).

definiowania, tj. opracowania *briefu* kreatywnego i strategii kreatywnej⁸. *Brief* kreatywny komunikuje najważniejsze założenia i oczekiwania wobec kreacji wizualnej i werbalnej reklamy. Przekazuje on oczekiwania zleceniodawcy reklamy wobec komunikacji reklamowej. Zawiera podstawowe informacje, które inspirują zespół do pracy twórczej nad projektem kampanii reklamowej, a w szczególności – strategii kreatywnej [K. Janiszewska, J. Kall 2012, s. 36].

Według A. Murdoch [2003, s. 83] proces twórczy w przygotowaniu projektu reklamowego składa się z następujących etapów:

- 1) immersja (zebranie wstępnych informacji i zanurzenie się w problemie),
- 2) przetwarzanie (rozgryzanie i rozpatrywanie problemu w umyśle),
- 3) inkubacja (powierzanie problemu podświadomości i zajęcie się czymś innym),
- 4) iluminacja (efekt Eureka, narodziny pomysłu),
- 5) testowanie pomysłu (weryfikacja w zderzeniu z rzeczywistością).

Zdefiniowanie problemu w projekcie reklamowym polega na określeniu zadania marketingowego, komunikacyjnego lub na tzw. zahaczeniu strategii reklamowej w ogólnej strategii marketingowej. W fazie przygotowania pomysłów kreatywnych przydatne okazuje się zarówno czerpanie inspiracji z własnego doświadczenia, ze swoich przeżyć i reakcji na różne zjawiska, jak i szukanie inspiracji w działach sztuki czy w zjawiskach opisywanych np. w astronomii, fizyce i innych naukach ścisłych [A. Murdoch 2003, s. 87]. Niezmiernie cennym źródłem inspiracji na oryginalne pomysły przygotowania reklamy są bajki, baśnie, sny, marzenia, fantazje, gry i zabawy, obce światy i cywilizacje, inne planety, przeszłość i przeszłość, jak i twórczość literacka.

Za pomocą metod kreatywnego myślenia można wygenerować i wybrać najlepszy pomysł na reklamę. A. Murdoch [2003] wyróżnia najczęściej wykorzystywane w praktyce przygotowania projektu kampanii reklamowej metody i techniki twórczego myślenia, a mianowicie są to: metoda wzorców idealnych, burza mózgów, myślenie metaforyczne, metoda sześciu kapeluszy i metoda mapy myśli. Poniżej szczegółowo omówiono, wykorzystywane w procesie opracowania strategii kreatywnej reklamy, dwie główne (*par excellance*) metody kreatywnego myślenia: sześciu kapeluszy i mapę myśli oraz narzędzie wspomagające myślenie kreatywne, tj.: matrycę kreatywną J.C. Maloneya.

(1) Metoda sześciu kapeluszy

Metoda sześciu kapeluszy E. de Bono służy do rozwiązywania problemów, wymyślenia innowacyjnych rozwiązań, jak i może być wykorzystywana w fazie oceniania

⁸ Strukturę *briefu* kreatywnego i strategii kreatywnej można znaleźć w pracach [J. Beliczyński 2004 i 2007].

rozwiązań. Pozwala oddzielić uczucia od logiki, kreatywność od gromadzenia informacji, inicjatywę od planowania oraz porządkowanie informacji od ich kojarzenia. Metoda sześciu kapeluszy polega na podchodzeniu do każdego problemu z sześciu stron, przy czym – dla ułatwienia – na każdy styl myślenia zmieniamy kapelusz, których kolory odpowiadają różnym emocjom i różnym poziomom analizy. Jak zauważa A. Murdoch szczególny rodzaj myślenia wiąże się z metaforycznym, acz świadomym założeniem kapelusza określonego koloru. Każdy kapelusz oznacza inny sposób rozważania o danej sytuacji i wiąże się z przybraniem do tego odpowiedniej roli. W ramach danej roli kapelusze pozwalają myśleć i mówić to, o czym inaczej nie można byłoby powiedzieć bez niszczenia pewnych wyobrażeń o sobie, a także pozwalają skupić uwagę na wybrany aspekt sytuacji w wybrany sposób. Zatem, w tej metodzie każdy problem można poddać analizie z punktu widzenia zasady sześciu kapeluszy. Każdy z nich posiada inny kolor, ma inne symboliczne znaczenie i wiąże się z odmiennym stylem myślenia, a mianowicie [A. Murdoch 2003, s. 100]:

- biały kapelusz oznacza skupienie się na faktach i liczbach (styl obiektywny),
- czerwony kapelusz, kojarzony z pasją i gwałtownymi uczuciami, umożliwia skupienie się na emocjonalnych stronach sytuacji (styl emocjonalny),
- czarny kapelusz służy przyjrzeniu się negatywnym stronom zagadnienia, jego ograniczeniom i zakazom związanym z danym działaniem (styl krytyczny),
- żółty kapelusz, przywodzący na myśl słoneczną jasność, wyznacza kierunek pozytywnego myślenia (styl konstruktywny),
- zielony kapelusz oznacza twórczość i innowacyjność (styl produktywny),
- niebieski kapelusz nakazuje kontrolowanie i organizowanie procesu myślenia, jak również wykorzystywanie innych kapeluszy (styl kontrolujący).

W toku grupowej sesji pomysłowości można stwierdzić, na podstawie zachowań poszczególnych osób, jakie kapelusze „noszą” w danym momencie. E. de Bono sugeruje, iż każdy uczestnik sesji powinien na życzenie prowadzącego sesję i w zależności od konkretnej sytuacji nakładać na głowę symboliczny kapelusz w stosownym kolorze. Istotne w tej metodzie jest wcześniejsze przygotowanie z kartonu kolorowych kapeluszy oraz niezbędnych rekwizytów, jak np. owalny stół, tablica, rzutnik lub projektor multimedialny. W czasie sesji powinno się wymieniać kapelusze, a przez to zmieniać swój punkt widzenia. W ten sposób można uzyskać dodatkowe korzyści w postaci nowych pomysłów i rozwiązań [H. Bieniok i inni 2013, s. 135]. O zmianie kapeluszy decyduje prowadzący sesję, który steruje procesem myślenia grupy i może zarządzać zmianą kapeluszy spontanicznie w zależności od dynamiki dyskusji lub też stosować określoną sekwencję zmiany kolorów kapeluszy. Metoda sześciu kapeluszy umożliwia znalezienie wielu pomysłów w stosunkowo krótkim czasie, wiąże się ponoszeniem niewielkich nakładów finansowych. Uznaje się ją za najbardziej skuteczną metodę poszukiwania pomysłów.

(2) Mapa myśli (mind mapping)

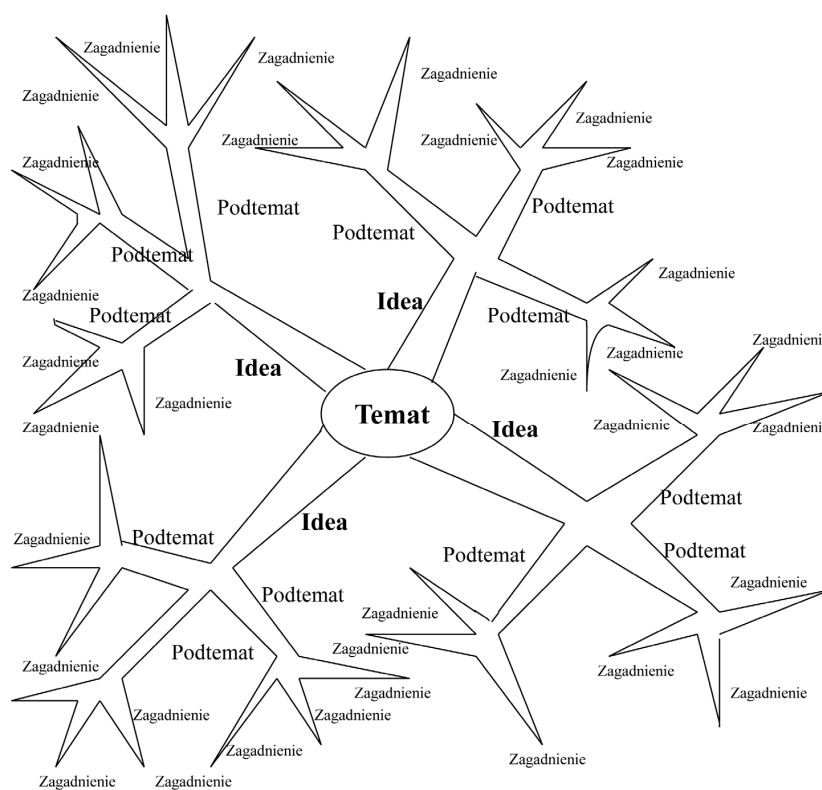
Istotą, opracowanej w 1970 r. przez T. i B. Buzana, mapy myśli jest przedstawienie informacji w formie mapy geograficznej, a nie zestawienia linearnego. Metoda ta opiera się na zasadzie radialnego myślenia i techniki burzy mózgów. Łączy obie techniki na zasadzie stwierdzenia, że „obraz mówi więcej niż 1000 słów”. Zakłada się, że pierwszy pomysł jest zawsze kluczem do dalszych rozważań. Kolejne pomysły, zapisywane w postaci słów-kluczy, powstają na podstawie łańcuchów asocjacyjnych, które w sposób promienisty układają się wokół myśli podstawowej znajdującej się w środku. Mapa myśli przedstawia powiązania między, powstałymi w ramach prac grupowych, skojarzeniami i pomysłami. Zwraca się uwagę, że na podstawie bodźców kluczowych wywołujemy różne wzorce myślenia i skojarzenia, a każde uczucie, każde wspomnienie i każda myśl wyzwała dużą ilość skojarzeń i pomysłów. Dzięki zastosowaniu różnych czcionek, obrazów (obrazy wywołują większą ilość skojarzeń niż słowa), liczb, kodów itd. – w powiązaniu z różnymi obrazowymi i przestrzennymi wzorcami myślenia – aktywuje się potencjał umysłowy, jak i wykorzystuje się własne umiejętności oraz kreatywność [K. Jaśkiewicz 2013, s. 29]. Dzięki użyciu, oprócz słów i symboli, także kolorów, rysunków oraz efektu trójwymiarowości uaktywnia się prawa półkula mózgu odpowiedzialna za wyobraźnię, rytm, postrzeganie przestrzeni, kolory oraz obraz całości.

K. Jaśkiewicz [2013, s. 29–30] zauważa, że duża ilość pomysłów wymaga wprowadzenia pewnej struktury. W środku kartki papieru notuje się kluczowe hasło, obraz, myśl, który obrazuje określony problem lub temat. Tym samym, w środku znajduje się centralny temat lub pierwszy pomysł. Wychodząc od środka, każde skojarzenie lub pomysł otrzymuje oddzielną linię, która odchodzi w sposób promienisty od kluczowego hasła, czyli do pierwszego pomysłu dołącza się kolejne pomysły lub słowa-klucze. Na liniach notuje się, dużymi literami i różnymi kolorami, kluczowe hasła do podpunktów tematu. Od tych linii odchodzą kolejne linie, które rozbijają dalej myśl na podpunkty [K. Jaśkiewicz 2012, s. 30]. Tym samym można dołączyć nieograniczoną ilość słów-kluczy lub obrazów i tworzyć nowe łańcuchy skojarzeń. Tak więc, od centralnego tematu odchodzą w formie gałęzi kolejne główne myśli i podtematy (na każdej gałęzi znajduje się tylko jedno kluczowe hasło lub obraz). Na rysunku 2.1. przedstawiono ilustrację graficzną idei mapy myśli twórczej.

T. Buzan podaje następujące rady dotyczące opracowania mapy myśli [2004, s. 19]:

- na środku kartki narysuj związany z tematem obrazek składający się z minimum trzech kolorów,
- używaj obrazów i symboli na całej mapie,
- najważniejsze słowa powinny być najmocniej oznaczone,
- na jednej linii może się znajdować tylko jedno słowo lub rysunek,

- linie powinny być takiej długości jak słowa,
- używaj różnych wielkości i stylów liter,
- używaj wielu różnych kolorów,
- daj się ponieść swojej wyobraźni – twórz mapy nawet najbardziej abstrakcyjne czy absurdalne,
- umieszczaj na mapie myśli nie tylko same fakty, ale także problemy, skojarzenia, itp.



Rys. 2.1. Ilustracja graficzna mapy myśli

Źródło: *Czym są Mapy...* 2016.

Mapa myśli jest metodą, która świadomie uaktywnia obie półkule mózgu, dzięki czemu wzrasta sprawność umysłu. Sprzyja myśleniu twórczemu, wielokierunkowemu, a nie nudnemu i odwórczemu. Celem opracowania mapy myśli jest podniesienie efektywności pracy.

(3) Matryca kreatywna J.C. Maloneya

Matryca J.C. Maloneya to narzędzie wspomagające myślenie kreatywne, jak i służące do opracowania kreatywnej strategii reklamy. Jej przygotowanie wpisuje się w etap definiowania projektu, gdyż ustala się tutaj szczegółowe wymagania, jakie ma spełniać produkt projektu, tj. środek reklamy (np. spot reklamowy, ogłoszenie reklamowe). Kreatywna strategia reklamy służy do formułowania korzyści (idei przekazu), które powinny zostać przekazane w reklamie. Według J.C. Maloneya kupujący oczekują jednej z czterech typów „nagród” od produktu, tj. racjonalnej, czuciowej (zmysłowej), społecznej lub wewnętrznej. Kupujący mogą sobie uzmysłowić te nagrody, które wynikają z zastosowania produktu, doświadczeń związanych z wykorzystaniem produktu oraz dodatkowych (niekiedy przypadkowych) kontaktów z marką [R. Michalik 2004, s. 14].

Realizacja tej metody wymaga wiedzy na temat potrzeb konsumentów, motywów wyboru produktu, oczekiwanych korzyści z produktu, sposobu użytkowania produktu. Główną zaletą tej metody jest jej prostota. Umożliwia wybór najlepszych treści reklamowych (korzyści), najbardziej zachęcających odbiorcę reklamy do zakupu prezentowanego produktu. Tok postępowania w opracowaniu matrycy kreatywnej J.C. Maloneya sprowadza się do realizacji następujących czynności [por. R. Michalik 2004]:

- 1) utworzenie dwunastoelementowej macierzy;
- 2) sporządzenie listy typów „nagród”, jakie oczekuje kupujący i umieszczenie ich kolejno w kolumnach macierzy;
- 3) sporządzenie listy rodzajów potencjalnie satysfakcjonującego doświadczenia z produktem (korzyści) i umieszczenie ich w wierszach macierzy. Spośród tych alternatyw wybierana jest jedna, najlepiej pasująca do koncepcji produktu [R. Nowacki, M. Strużycki 2002, s. 60]. Dwunastopolową macierz J.C. Maloneya, powstałą ze skrzyżowania kategorii nagród z rodzajami kontaktów z produktem, przedstawia tabela 2.3;
- 4) opracowanie – w postaci sloganu – treści (korzyści) odpowiednich dla danego reklamowanego produktu (każde pole macierzy oznacza odpowiedni typ przekazu reklamowego);
- 5) wybór najwłaściwszego przekazu, czyli odnalezienie najważniejszej korzyści. Na tym etapie pomocne mogą się okazać odpowiedzi na dwa podstawowe pytania:
 - czy konsument, kupując dany produkt, oczekuje korzyści racjonalnych czy emocjonalnych? – wybór między kolumną 2 i 3,
 - czy z zakupionego produktu konsument korzysta sam, czy również inne osoby? – wybór między kolumną 4 i 5.

Tab. 2.3. Macierz J.C. Maloneya

Rodzaj potencjalnie satysfakcjonującego doświadczenia z produktem		Rodzaj potencjalnej „nagrody”				
		Racjonalna	Czuciowa	Spoleczna	Wewnętrzna (osobista)	
1	2	3	4	5		
Przykładowe produkty						
	<ul style="list-style-type: none"> • aparaty fotograficzne • telewizory • oleje silnikowe • płyny do mycia 	<ul style="list-style-type: none"> • perfumy • słodycze • samochody luksusowe 	<ul style="list-style-type: none"> • produkty medialne (np. program telewizyjny, film w kinie) 	<ul style="list-style-type: none"> • produkty osobistego użytku 		
Rezultaty zastosowania produktu	1 korzyści racjonalne wynikające z zastosowania produktu	2 korzyści emocjonalne wynikające z zastosowania produktu	3 korzyści społeczne wynikające z zastosowania produktu	4 korzyści osobiste wynikające z zastosowania produktu		
Doświadczenie związane z wykorzystaniem produktu	5 korzyści racjonalne wynikające z doświadczenia związanego z wykorzystaniem produktu	6 korzyści emocjonalne wynikające z doświadczenia związanego z wykorzystaniem produktu	7 korzyści społeczne wynikające z doświadczenia związanego z wykorzystaniem produktu	8 korzyści osobiste wynikające z doświadczenia związanego z wykorzystaniem produktu		
Inne doświadczenia związane z produktem	9 korzyści racjonalne wynikające z innego doświadczenia związanego z produktem	10 korzyści emocjonalne wynikające z innego doświadczenia związanego z produktem	11 korzyści społeczne wynikające z innego doświadczenia związanego z produktem	12 korzyści osobiste wynikające z innego doświadczenia związanego z produktem		

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler 1996, s. 579; R. Michalik, 2004, s. 14.

2.5. Podsumowanie

Kreatywność (twórczość) jest podstawowym wymogiem utrzymania się firmy na rynku w warunkach zmienności otoczenia. Kreatywne myślenie personelu organizacji to warunek jej przetrwania i rozwoju. Szukając rozwiązania dla problemów wyłaniających się w trakcie inicjowania i definiowania projektów w sferze biznesowej (gospodarczej) i *non-profit*, zasadne staje się korzystanie z całej gamy różnorodnych metod kreatywnego myślenia. Pojawiły się one na początku lat 40. XX wieku w wyniku badań nad kreatywnością i możliwościami jej rozwijania. Metody kreatywnego myślenia zostały ukształtowane na przestrzeni ostatnich 70 lat pod wpływem dominujących teoretycznych koncepcji w psychologii i nauk o zarządzaniu. Mają one głównie charakter jakościowy, uniwersalny i znajdują zastosowanie w zarządzaniu projektami z różnych dziedzin działalności ludzkiej, w tym biznesowej, a w szczególności – z branży medialnej i reklamowej.

Do najczęściej wykorzystywanych metod kreatywnego myślenia w przygotowaniu projektu kampanii reklamowej należy burza mózgów oraz metoda delficka. Nie mniej jednak w praktyce spotyka się bardziej zaawansowane metody, jak np. metoda sześciu kapeluszy czy mapa myśli (*mind mapping*). Ich celem jest wytworzenie jak najbardziej innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu projektami reklamowymi.

Stosowanie metod kreatywnego myślenia w procesach inicjowania i definiowania projektu wiąże się z wieloma korzyściami. Ułatwiają one generowanie licznych pomysłów i oryginalnych rozwiązań, podnoszą jakość i skuteczność pracy zespołu projektowego. Nadają się także do rozwiązywania problemów decyzyjnych, niepowtarzalnych.

Wydaje się, iż przyszłość metod kreatywnego myślenia należy wiązać zarówno z rozwojem technologii informacyjnej, jak i metod sztucznej inteligencji (algorytmy genetyczne, techniki heurystyczne w sieciach neuronowych). Rozwój metod kreatywnego myślenia należy analizować w kontekście kultury społeczeństwa, jak i kultury organizacji. Należy uznać, iż rola metod kreatywnego myślenia w zarządzaniu projektami jest silnie ugruntowana, gdyż podejmowanie decyzji na etapie inicjowania i definiowania projektu wymaga często nowego, nieszablonowego podejścia do zagadnienia.